Organisations du travail et pathologies émergentes

Autor(en): **Davezies, Philippe**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **62 (2004)**

Heft 2: **Évolution du monde du travail et pathologies émergentes ; Administration et gestion publique (II)**

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-141519

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

REVUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE, JUIN 2004

ORGANISATIONS DU TRAVAIL ET PATHOLOGIES ÉMERGENTES

Philippe DAVEZIES
Médecin, enseignant-chercheur en Médecine et santé au Travail,
Université Lyon1.

Au cours des deux dernières décennies, les questions de santé en rapport avec les évolutions des organisations du travail sont devenues un sujet de préoccupations croissantes. Cela ne signifie pas pour autant que ce phénomène soit aisément compréhensible et que nous disposions des modalités de prise en charge adaptées. Construire ces modalités implique d'analyser ce qui s'est passé et d'essayer d'entendre ce qui s'exprime à travers les termes de souffrance au travail, de stress professionnel, de harcèlement moral.

Dans la littérature scientifique internationale, ces questions sont abordées sous l'angle du stress professionnel. Cette littérature est organisée autour d'un modèle qui a émergé à la fin des années 70, le modèle de Karasek. Un des avantages de ce modèle est certainement sa simplicité. Il met en avant deux facteurs : le niveau d'exigences et l'autonomie.

Premier résultat de ces recherches : le niveau d'exigence en lui-même n'est pas prédictif des pathologies du stress. Pour rendre compte de la souffrance au travail et des atteintes à la santé qui en résultent, il faut plutôt considérer l'autonomie dont disposent les salariés.

L'autonomie, c'est ici la possibilité de disposer d'un espace d'expérimentation dans lequel le sujet puisse s'éprouver et chercher les voies de son développement.

A la lumière de la clinique, nous dirions que ce qui est ici en question, c'est le pouvoir d'agir, c'est-à-dire le pouvoir de se manifester comme humain et non comme un rouage. Et les travaux anglo-saxons montrent que le risque de basculer dans la maladie (pathologies cardio-vasculaires, pathologies ostéoarticulaires, pathologies mentales) concerne avant tout les salariés qui sont soumis à un fort niveau de pression mais qui, surtout, ne disposent que d'espaces d'expression et de développement très réduits. A la fin des années 70, la cible du stress professionnel, ce sont donc, au premier chef, les ouvriers spécialisés des processus tayloriens.

A la fin des années 80, le modèle de Karasek s'enrichit d'un nouveau facteur. Il s'agit du soutien social : la possibilité ou non de bénéficier du soutien technique et de la compréhension de la hiérarchie, de l'aide et de la solidarité des collègues. Toutes choses égales par ailleurs, l'absence de

soutien social apparaît comme un facteur de dégradation de la santé. Nous assistons donc à l'émergence d'un facteur de souffrance qui ne concerne plus seulement les ouvriers spécialisés mais qui présente une validité pour toutes les catégories de salariés.

Le pas suivant, dans les années 90, est l'apparition du modèle de Siegrist qui met l'accent sur la reconnaissance. Le sentiment d'un déséquilibre entre la mobilisation et la rétribution, le sentiment d'injustice, apparaît très prédictif des atteintes à la santé.

Et la question concerne, ici encore, toutes les catégories de salariés comme le montrent, en France, les données de l'INSEE. Si les ouvriers sont encore un peu plus de 50 % à se considérer comme exploités, ce même sentiment est exprimé par 40 % des employés, par 35 % des cadres et par 30 % des cadres supérieurs.

Si, dans la période antérieure, la souffrance au travail était étroitement liée à la division en classe de la société, nous sommes aujourd'hui confrontés à une diffusion à l'ensemble du monde du travail des phénomènes de souffrance psychique. C'est ainsi que la première dépression reconnue par la sécurité sociale comme maladie professionnelle, dépression soldée par un suicide, a concerné un cadre supérieur.

A y regarder de près, les évolutions actuelles de l'organisation du travail apparaissent effectivement porteuses de transformations qui modifient le rapport au travail dans l'ensemble des secteurs du monde du travail et à tous les niveaux hiérarchiques.

Remontons en arrière : l'organisation de la société industrielle était dominée par le taylorisme. Sous ce régime, l'injonction faite aux individus était de se comporter comme des rouages. La situation laissait peu de place à l'improvisation. L'industrie produisait en masse des produits standardisés pour des marchés de premier équipement et le public qui découvrait la consommation achetait ce qu'on lui proposait.

L'activité de production était prévisible. L'organisateur pouvait donc prétendre la prescrire dans le détail et traiter les salariés comme de purs exécutants.

Le tableau a radicalement changé. L'industrie est aujourd'hui confrontée à des marchés de ré-équipement et donc à des clients avertis, dans une situation de concurrence exacerbée. Du point de vue des sciences de la gestion, les conditions de la performance en sont transformées. Elles ne tiennent plus seulement aux économies d'échelles que permettaient la production de masse d'objets standardisés mais à la capacité à adapter l'activité au plus près des variations quantitatives et qualitatives de la demande. Les rôles respectifs des directions, de l'encadrement et des agents sur le terrain en sont profondément affectés.

Le pilotage par l'aval tend à se substituer aux modalités antérieures d'organisation. L'activité est de moins en moins effectuée sur ordre de l'encadrement et de plus en plus sous la pression

directe du client, du patient, de l'usager. Les enquêtes du Ministère du Travail en témoignent : la proportion de salariés dont le rythme de travail dépend d'une demande extérieure imposant une réponse immédiate passe de 28 % en 1984 à 54 % en 1998. Et à ces 54%, il faudrait ajouter les 27 % dont l'activité dépend immédiatement de la demande de collègues.

Partout le travail évolue sur le modèle du service.

Or, si la performance dépend de la capacité à s'adapter en permanence aux variations, aux aléas, aux imprévus, la croyance en la possibilité de prescrire le travail dans le détail s'efface. L'appel à l'autonomie, à l'initiative, à la responsabilité, découle de cette prise de conscience par l'encadrement de son incapacité croissante à prescrire le travail. Nous avons ainsi assisté à un désengagement des hiérarchies vis-à-vis des modalités d'exécution du travail.

L'organisateur a cédé la place au manager.

L'organisateur prétendait connaître le travail ; le manager n'a plus cette prétention. Son bagage est constitué de savoir décontextualisés, sans lien avec les contenus techniques des activités qu'il doit encadrer.

Résultat : le principe d'organisation probablement le plus répandu aujourd'hui est « débrouillez-vous ! » L'évolution du travail oblige donc à faire appel à l'intelligence des salariés.

Par ailleurs, ces mêmes évolutions confèrent à l'activité un contenu relationnel plus explicite. La question du sens de l'activité est, de ce fait, beaucoup plus présente. Travailler dans une perspective de service suppose de se déterminer sur ce qui est bon pour celui que l'on doit servir. Le travail en devient potentiellement plus intéressant. Non seulement parce qu'il faut mobiliser son intelligence mais aussi parce que ce contenu inter-humain impose une réflexion éthique.

Et de fait, les questions éthiques surgissent, au cœur de l'activité, à un niveau probablement jamais atteint dans les formes d'organisation antérieures.

À la différence de la situation antérieure, l'investissement de l'intelligence et de la personnalité dans le travail est requis par l'organisation du travail.

Il semble donc, au premier abord, que les salariés auraient vu augmenter leur pouvoir d'agir ce qui devrait avoir un effet positif sur leur santé physique et mentale si l'on en croit les travaux de Karasek. Or, ce n'est pas le cas.

Il faut donc essayer de comprendre comment les perspectives d'accomplissement que proposent manifestement les organisations du travail actuelles peuvent se transformer en cauchemars pour une partie non négligeable des salariés....

Dans cette direction, notons tout d'abord que l'importance croissante prise par la réflexion éthique au coeur de l'activité constitue un puissant appel au débat sur le travail, sur ses modalités et ses finalités.

En effet, face aux situations particulières qu'il rencontre, chacun tend à promouvoir des formes de vie marquées de son histoire propre, ce qui correspond à peu près à la définition de la santé dans la perspective de Canguilhem.

Mais la singularité de la mobilisation individuelle ouvre très rapidement sur le constat d'une pluralité de conceptions du bien. En rester à une situation dans laquelle chacun agit à sa guise n'est pas possible. L'activité éthique appelle donc une activité communicationnelle orientée sur la construction d'accords normatifs susceptibles de cadrer la mobilisation et d'organiser la coopération.

Plus simplement : il n'a jamais été aussi nécessaire qu'aujourd'hui de prendre du temps pour réfléchir et pour discuter sur ce qu'on a fait hier et sur ce qu'on fera demain.

C'est sur ce point que nous voyons surgir les difficultés.

En effet, le désengagement des hiérarchies vis-à-vis des modalités d'exécution du travail ne signifie pas que le contrôle se serait relâché. Il s'est plutôt accentué. Mais surtout, il est exercé selon des modalités différentes de ce que nous connaissions antérieurement. Il est assumé par des individus plus éloignés du métier et il repose sur des indicateurs de plus en plus abstraits.

Ces indicateurs répercutent tout au long de la chaîne hiérarchique, sous la forme d'indicateurs comptables, les exigences de réduction des coûts et d'accélération de la production portées par les logiques financières.

Nous touchons là l'un des paradoxes de la période : alors que l'ensemble des activités évolue vers les modalités d'organisation des services, alors que les dimensions qualitatives prennent une importance croissante dans l'activité, par un mouvement inverse, les modes d'évaluation purement quantitatifs, statistiques, comptables, les évaluations en terme de débit qui sont ceux de la chaîne taylorienne, tendent à être appliqués à l'ensemble des activités.

La pression temporelle tend ainsi à réduire voire à écraser les temps de préparation, d'anticipation, de discussions, d'études.

Nous disions que jamais la nécessité de réfléchir et de discuter sur le travail ne s'était autant imposée. Il faut maintenant compléter : jamais n'a été aussi prégnant le sentiment de travailler pour hier, d'être constamment pris par l'urgence et de n'avoir pas de temps pour la réflexion et le débat.

Dans ces conditions de pression à l'abattage et de restriction sur les moyens, nous rencontrons, à tous les niveaux hiérarchiques, des individus qui ne se reconnaissent pas dans les formes dégradées imposées à leur activité au nom des contraintes financières. Le phénomène majeur auquel nous sommes confrontés dans tous nos constats cliniques, c'est la perte d'une vision partagée du travail bien fait. L'ensemble du monde du travail est ainsi traversé par une conflictualité autour des critères d'évaluation de la qualité du travail.

Trois exemples parmi beaucoup d'autres :

- Un centre de conception de prototypes de haute technologie : ingénieurs et managers s'affrontent sur la définition de la qualité. Les managers prétendent mettre sur le marché des

produits dont les ingénieurs considèrent qu'ils ne sont pas à un degré de maturité suffisant. Dans ce débat sur la qualité, le management tient une position très simple : il faut prendre le marché avant les concurrents. Donc, la qualité qui importe, c'est la qualité pour le marché et dans le temps du marché. L'excellence c'est le juste nécessaire. En faire plus qu'il n'est nécessaire pour vendre, revient à gâcher des ressources collectives. Celui qui prétend faire plus, au nom des normes de son métier et de ses propres conceptions éthiques, celui-là ne travaille pas pour le collectif. Il fait cela pour satisfaire ses exigences personnelles, pour se faire plaisir. Il manifeste une attitude individualiste !

- Un service d'assistance téléphonique pour des clients qui ont acheté des systèmes informatiques : la consigne est expliquée comme suit : « la conception du métier et les critères d'évaluation de la qualité du travail ont changé : les agents doivent s'efforcer de passer d'une conception individuelle (le client que j'ai en ligne est satisfait) à une conception au niveau de l'entreprise (l'ensemble des clients appelant le service sont satisfaits) ». Une telle consigne ne peut que jeter la confusion dans l'esprit des agents : quelle est cette qualité qui ne se joue pas dans ma transaction avec le client ? La prescription n'est compréhensible que si l'on réalise que le chef est évalué sur le taux de réponses, sur les temps d'attente et sur les enquêtes de satisfaction. Ce qu'il dit sans le dire, c'est qu'il faut botter en touche lorsqu'un client présente un problème sérieux. Le temps ainsi récupéré permet de traiter dix clients qui n'ont que de petits problèmes. La qualité du point de vue du management, consiste donc, ici, à se focaliser sur les clients rentables, c'est à dire faciles. Du point de vue des agents ce type de stratégie relève du registre des pratiques honteuses.
- Un ouvrier non qualifié, découpeur sur rameuse dans une usine de papier explique : *« Pour le chef, l'important c'est de faire taper la machine à grande cadence, même si après on doit jeter le produit, parce que du bureau on entend. Au-dessus du chef, ils ne connaissent pas le travail. Ils ne connaissent que la vitesse. Quand la machine va trop vite, on a un mauvais contrôle des longueurs, mais on s'en moque. C'est un désastre. Parfois, on met 2000 feuilles à la poubelle. On se demande comment ça peut tourner».*

Dans tous les secteurs, des salariés sont incités à abréger, à en rabattre sur la qualité, au nom d'évaluations focalisées sur les indicateurs de débit, sur les délais de réponse, sur les temps d'attente et, au bout du compte, sur le chiffre d'affaire.

De telles situations compliquent considérablement les discussions sur le travail. Dès lors que ce qui est en jeu, c'est le sentiment de faire un mauvais travail, il est difficile d'en débattre sans s'exposer immédiatement à une accentuation du contrôle par la hiérarchie.

Chacun se débrouille comme il le peut avec les manquements et les entorses aux règles du métier. Les repères communs définissant un travail bien fait s'estompent, des dissensions surgissent entre collègues, le sentiment de valeurs partagées tend à se dissoudre et avec lui la solidarité, la capa-

cité collective à affirmer le point de vue du travail face à l'abstraction croissante de la prescription. A la mesure de cet affaiblissement, s'installe une extrême sensibilité aux remarques de la hiérarchie, du public ou des collègues, signe d'une profonde fragilisation du rapport au travail.

Ceux qui souffrent, ceux qui tombent malades, ce sont ceux qui ne laissent pas couler, qui prennent malgré tout au sérieux les enjeux du travail dans des situations où ces enjeux sont écrasés par le déploiement des logiques marchandes.

Ainsi, nous retrouvons, au niveau microscopique de l'activité, les tensions entre normes marchandes et normes sociales qui constituent les questions politiques les plus générales auxquelles sont confrontées nos sociétés. Le paradoxe est qu'elles sont ici affrontées dans l'isolement et traitées trop souvent par chacun comme témoignant de défaillances personnelles, dans la honte.

Dans un tel contexte, défendre leur santé implique, pour les salariés, de saisir ce qui, dans leurs souffrances individuelles, fait potentiellement cause commune.

La perspective des approches cliniques du travail est donc celle d'une assistance à l'élaboration de leurs propres positions subjectives par les salariés en difficulté. Cette assistance vise à reconquérir la capacité à penser l'expérience du travail, à en discuter avec les collègues, à en soutenir les enjeux dans le nécessaire débat avec le management. Il s'agit de ramener dans le registre de la conflictualité sociale les dilemmes que les agents vivent chacun comme des drames personnels.

BIBLIOGRAPHIE

1 KARASEK R, THORELL T. Healthy work. Stress , productivity, and the reconstruction of working life. New York, Basic Books, 1990, 381 pages.

2 NEIDHAMMER I, SIEGRIST J. Facteur psychosociaux au travail et maladies cardio-vasculaires : l'apport du modèle du Déséquilibre Efforts-Récompenses. Revue d'Epidémiologie et de Santé Publique, 1998, 46 : 398-410.

3 PETER R, SIEGRIST J. Psychosocial work environment and the risk of coronary heart disease. International Archives of Occupational and Environmental Health, 2000, 73 (Suppl.) : S41-S45.

4 BAUDELOT Ch, GOLLAC M. : Travailler pour être heureux ? Editions Fayard. 2003, 351 pages.

5 DAVEZIES PH. Evolution des organisations du travail et atteintes à la santé. Travailler - Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail, 1996, 3, 87-114.

6 BUÉ J, ROUGERIE C. 1999, L'organisation du travail : entre contrainte et initiative. Résultats de l'enquête Conditions de travail de 1998. Premières Synthèses MES-DARES, 1999, 32(1), 1-8.

7 CÉZARD C, HAMON-CHOLET S. Travail et charge mentale. Premières synthèses MES-DARES, 1999, 27(1), 1-10.

8 SCHWARTZ Y. Conclusion générale. Ergologue, est-ce un métier ? In Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe. Editions Octares, Toulouse, 2000, 764 pages.

9 DEJOURS CH. Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail, Paris, Bayard, 1993, 263 pages.

10 CLOT Y. La fonction psychologique du travail. Paris, PUF, 1999, 243 pages.

11 CLOT Y, FAITA D. Genre et style en analyse du travail. Concept et méthodes.. Travailler. Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail, 2000, 4 :7-42.